

Gestion

INTRODUCTION

La deuxième partie du présent manuel de formation pose les bases de la deuxième phase du processus de résolution des conflits, celle consacrée à la gestion.

Au terme de la phase d'analyse, les praticiens pourront aider les parties prenantes à choisir en connaissance de cause la méthode la plus appropriée de résolution des conflits et, le cas échéant, exercer la médiation au cours du processus.

Si le médiateur a effectué une analyse rigoureuse du conflit, il pourra à présent proposer aux parties prenantes différentes solutions et les aider à établir un plan de gestion du conflit réalisable et viable.

Les praticiens doivent donc connaître à fond l'ensemble des possibilités offertes pour la gestion des conflits et ne pas se limiter aux méthodes de gestion alternative. En effet, cette formule n'est pas adaptée à toutes les situations et il est parfois souhaitable de préférer d'autres modalités de gestion du conflit.

Dans le domaine des conflits fonciers notamment, une solution formelle donne parfois de meilleurs résultats à long terme car elle s'insère dans le cadre juridique, politique et institutionnel.

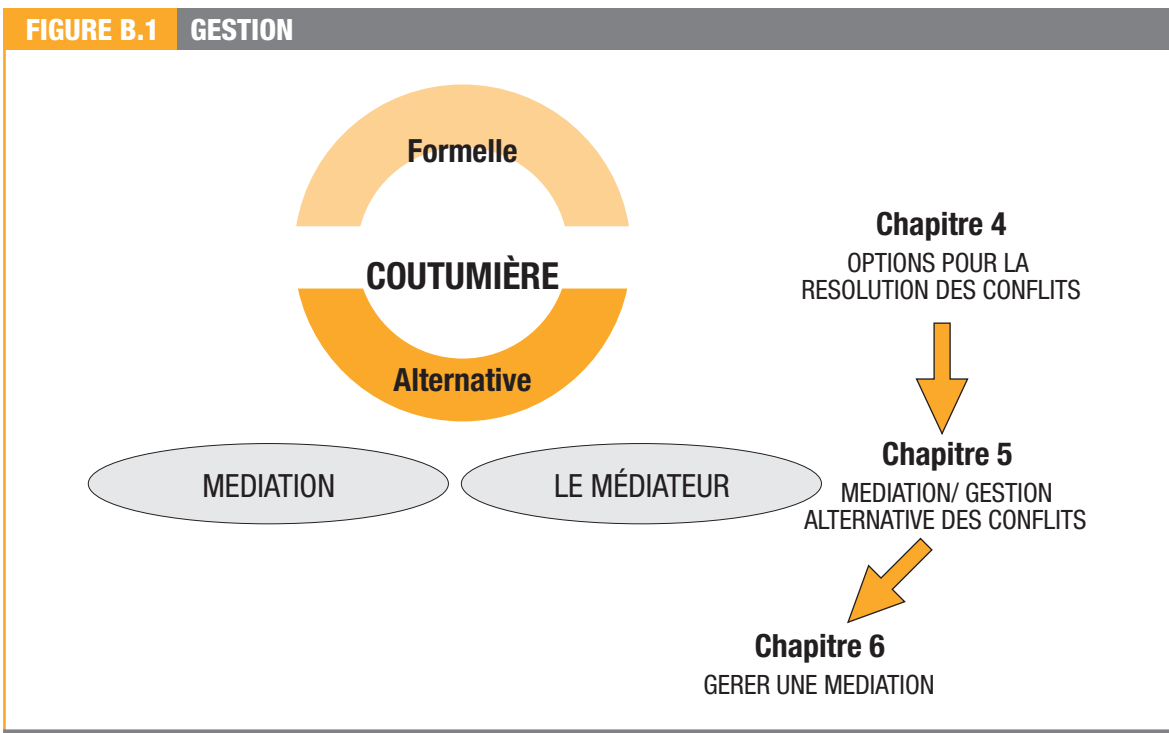
Lorsque les parties prenantes décident d'entreprendre un processus de médiation, il appartient au médiateur de les guider à travers les différentes étapes du processus et d'assurer le suivi des communications entre elles.

Comme cela a déjà été précisé à plusieurs reprises, le présent manuel n'est pas un guide du «parfait médiateur». Il propose seulement aux médiateurs des notions modernes de gestion alternative des conflits qui leur permettront de renforcer leurs compétences et leurs capacités en leur fournissant de nouveaux outils de mise en œuvre du processus.

On suppose que les praticiens connaissent déjà les méthodes traditionnelles puisqu'ils exercent la médiation auprès des populations locales dans un domaine qu'ils maîtrisent bien.

La Partie B a pour principal objectif d'introduire les éléments essentiels de règlement formel et alternatif de résolution des conflits, d'analyser de manière spécifique la théorie et le processus de médiation et de se pencher sur le rôle du médiateur. Elle vise aussi à valoriser le savoir faire traditionnel des médiateurs en leur permettant d'assurer la liaison entre les institutions traditionnelles et formelles.

La Partie B reproduit le plan de la Partie A et comprend trois chapitres, les deux premiers consacrés à la théorie et le dernier à la pratique (voir figure B.1).



Le Chapitre 4 offre diverses possibilités de gestion des conflits qui vont des méthodes formelles aux méthodes alternatives. La dernière section donne aux praticiens un certain nombre d'outils qui leur permettront d'aider les parties prenantes à choisir l'option de gestion la plus appropriée à chaque conflit.

Le Chapitre 5, entièrement consacré à la médiation, met l'accent à la fois sur le processus de médiation et sur le rôle du médiateur: il précise les principes et les techniques de la médiation moderne ainsi que les devoirs et les tâches du médiateur.

Le Chapitre 6 suit le modèle du Chapitre 3 et donne au praticien la possibilité de suivre de manière concrète le processus de gestion des conflits en suggérant les questions qu'il convient de poser.

À la fin de la Partie B, les praticiens devraient avoir acquis des notions spécifiques sur les différentes méthodes de gestion des conflits (en particulier sur la médiation) et disposer des outils nécessaires à cet effet. Au cours du processus de médiation ces instruments devraient être un atout supplémentaire venant renforcer leurs expériences et leurs connaissances.

CHAPITRE 4. Options pour la résolution des conflits

Le présent chapitre décrit les méthodes les plus courantes de résolution des conflits. Le but est de mettre l'accent sur les dimensions des conflits fonciers et sur la manière d'opérer et d'interagir dans le cadre du scénario propre à chaque conflit.

Les praticiens disposeront d'une analyse comparative des différentes possibilités de résolution des conflits reposant sur divers paramètres (acteurs, durée, caractéristiques, principes et résultats), qui serviront de fil conducteur.

Acteurs: Parmi les acteurs on compte les parties prenantes et éventuellement une tierce partie. Par exemple, dans un processus de médiation, les acteurs comprennent toutes les parties directement ou indirectement impliquées (parties prenantes) et le médiateur.

Durée: Par durée, on entend le temps qui s'écoule du début à la fin du processus de gestion du conflit. Le médiateur se basera d'abord sur une durée prévue, ou sur une date butoir fixée par les parties. Dans certains processus comme l'arbitrage, les parties prenantes ont la possibilité de fixer une date limite, ce qui est exclu devant les juridictions civiles. Dans la gestion alternative des conflits les parties fixent parfois avec le médiateur une date limite pour parvenir à un accord et décident que si aucun compromis n'est atteint à cette date il faudra opter pour une autre méthode de résolution des conflits.

Caractéristiques: Les caractéristiques décrivent le type d'accord et la procédure en fonction de chaque méthodologie.

Selon le cas, la procédure est consensuelle ou contentieuse, l'accord fait intervenir toutes les parties prenantes et il est assorti ou non de force exécutoire. Dans le processus de gestion alternative des conflits, il est essentiel que les parties prenantes conviennent du mode de règlement du conflit. Dans les procédures judiciaires il est possible que les acteurs soient obligés d'accepter la décision du tribunal.

Principes: Dans le cadre formel, tout comme dans le cadre informel, différents principes fixés au départ déterminent l'intervention des acteurs dans le processus décisionnel.

Le processus relève soit du domaine privé soit du domaine public. Il peut dépendre des parties intéressées ou des règles applicables en l'espèce. Les acteurs jouent soit un rôle direct soit un rôle indirect dans la procédure de prise de décision. Ils doivent parvenir à un accord qui convienne à toutes les parties ou demander à une tierce partie d'intervenir en qualité d'arbitre.

Résultats: Il n'est pas forcément obligatoire de parvenir à une décision et il est possible que celle-ci soit contraignante ou qu'elle ne le soit pas.

En règle générale, avant d'engager le processus, les acteurs prennent une décision conjointe dans laquelle ils définissent les principales caractéristiques de la décision finale. Dans les stratégies formelles de résolution des conflits les possibilités d'influencer ou de mettre en question la décision, semblent être limitées et c'est pourquoi le processus formel devrait au départ avoir la faveur des parties.

Parmi les différentes méthodes de résolution des conflits, il faudra opter pour une démarche formelle (non-consensuelle) ou alternative (consensuelle)⁴⁶.

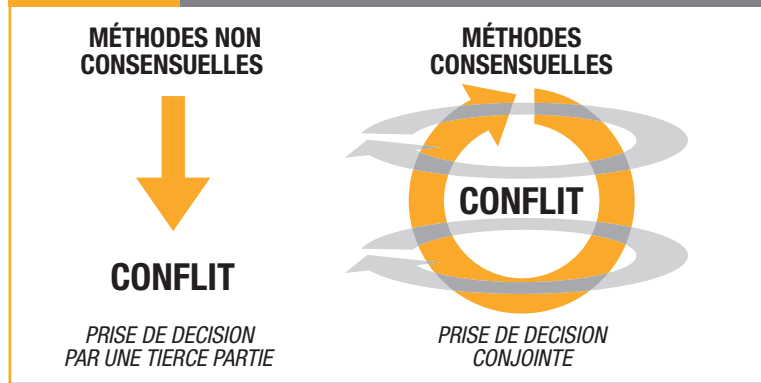
Les stratégies de règlement des conflits qui donnent lieu à l'intervention d'une tierce partie habilitée (formelle ou informelle) chargée de prendre la décisions finale, sont considérées des méthodes formelles. La résolution définitive repose entièrement sur cet acteur; son autorité, son pouvoir et sa légitimité détermineront la validité et l'exécution de la décision.

Lorsque une personne extérieure au conflit et qui tire sa légitimité du cadre juridique ou du cadre traditionnel, est chargée de prendre des décisions et de planifier la résolution, il est possible que le processus échappe aux parties prenantes. La responsabilité et la capacité décisionnelle reposant presque exclusivement sur la tierce partie, les acteurs pourraient mésestimer la décision ou ne pas se sentir tenus de l'appliquer⁴⁷.

Les méthodes alternatives englobent tous les processus visant à créer un consensus. Ce sont les même parties qui prennent les décisions et qui décident ensemble comment gérer leur conflit. La validité de ces décisions dépend principalement du type de processus de résolution des conflits: plus le processus est participatif et démocratique, plus la résolution est efficace et durable.

Dans les stratégies de résolution des conflits comportant une prise de décision conjointe, les décisions dépendent exclusivement des parties prenantes, la tierce partie ne disposant d'aucun pouvoir. L'intervention d'une tierce partie n'est pas toujours nécessaire. Lorsque par exemple, des réseaux de communication existent déjà entre les parties prenantes les acteurs peuvent préférer gérer eux-mêmes le processus et négocier directement.

FIGURE 4.1 OPTIONS POUR LA RÉOLUTION DES CONFLITS



46. Voir figure 4.1 – La principale différence entre une méthode consensuelle et une méthode non consensuelle tient à la façon d'aborder le conflit. Dans le règlement non consensuel des conflits, la solution est fournie à l'extérieur et la décision est prise par une tierce partie qui n'est pas impliquée directement dans le conflit. Dans le règlement consensuel des conflits ce sont les acteurs impliqués dans le conflit qui sont chargés de trouver ensemble une solution.

47. Pour la définition des «méthodes consensuelles» et des «méthodes non consensuelles», voir le Glossaire.

Par contre, en cas de problèmes de communication entre les parties, ou lorsque le conflit est complexe et qu'il est malaisé de déterminer les acteurs, l'intervention d'une tierce partie neutre peut aider les parties prenantes à prendre une décision conjointe. L'intervention de la tierce partie peut être soulevée à divers moments: avant l'introduction du processus de gestion (pour créer un canal d'échanges; avant et au cours du processus (pour créer et maintenir ouverte une voie de communication); avant, au cours et après le processus (pour créer et maintenir ouverte une voie de communication de même que pour vérifier l'application de la solution).

Dans les deux cas, pour obtenir des résultats satisfaisants, la tierce partie impliquée dans la gestion alternative des conflits ne devra pas tenter d'influencer les décisions des acteurs.

Dans la gestion alternative des conflits, l'un des aspects les plus importants est que les acteurs soient informés des différentes possibilités de règlement des conflits et de leurs répercussions. Chaque partie prenante doit choisir librement et en connaissance de cause de participer au processus de gestion alternative du conflit et doit savoir aussi qu'elle peut à tout moment passer à un processus formel.

4.1 RÉOLUTION NON CONSENSUELLE/RÉOLUTION FORMELLE DES CONFLITS

Dans la présente section les praticiens découvriront les grandes lignes de la résolution des conflits.

Comme susmentionné, une résolution non consensuelle, ou formelle, des conflits repose sur des méthodes dans lesquelles les parties ne conviennent pas d'une solution conjointe, mais où une tierce partie indépendante prend la décision finale. Cette décision est en général contraignante, les parties ont beaucoup moins de possibilités de contrôler le résultat que dans une résolution informelle et le processus n'est pas forcément volontaire.

Le principal atout des méthodes formelles de résolution des conflits tient au fait que les règles sont clairement établies dès le départ et donc plus facilement compréhensibles.

4.1.1 Adjudication

L'adjudication est la forme la plus formelle et contentieuse de résolution des conflits devant une juridiction. Au vu des éléments de preuve présentés par chaque partie, un magistrat tranche le différend en faveur de l'un des plaideurs.

- L'adjudication est une procédure formelle dont les règles, conformes aux normes de la communauté ou aux dispositions juridiques, permettent d'établir le responsable de la prise de décisions.
- L'instance suit les règles officielles de procédure et celles relatives à l'administration de la preuve.
- La décision du juge a force exécutoire et n'est pas toujours susceptible d'un recours en appel.

Avant de proposer aux parties prenantes une adjudication, les praticiens sont tenus de les informer de certaines règles, notamment de celles relatives aux actes de procédure, à l'administration de la preuve et au déroulement des audiences, ainsi que des coûts liés à l'introduction d'une instance et aux honoraires des avocats.

La réglementation concernant l'adjudication formelle est parfois très étendue. Dans les pays dotés d'un Code civil, elles sont consignées normalement dans le Code de procédure civile. Dans les pays de «common law», les règles relatives au système judiciaire sont normalement établies par la loi mais complétées par la «common law». Pour ce qui est des conflits fonciers, de nombreuses dispositions figurent dans la législation foncière.

Des procédures rapides et d'un coût raisonnable permettent d'assurer le bon déroulement d'un procès. Il est important de fixer des dates limites pour l'introduction de l'instance, pour l'administration de la preuve et pour l'adjudication elle-même.

Le caractère exécutoire de l'adjudication est un élément fondamental. La non application des jugements porte atteinte au système judiciaire et décourage les parties prenantes d'engager des poursuites et les médiateurs, de conseiller cette solution.

Dans certains pays les revendications territoriales relèvent des tribunaux civils ordinaires alors que dans d'autres ils relèvent des tribunaux fonciers. Ces tribunaux répondent à la nécessité de compétences spécifiques en matière foncière et d'une harmonisation de la jurisprudence afin que les décisions soient justes et d'un coût raisonnable.

Les tribunaux fonciers relèvent de l'ordre judiciaire et non de l'ordre administratif. Il ne s'agit pas d'organismes administratifs dont les décisions seraient soumises à un tribunal mais bien de véritables juridictions qui se substituent aux tribunaux civils ordinaires en matière foncière.

Les décisions de ces tribunaux sont contraignantes mais les parties peuvent interjeter appel à un niveau supérieur (du moins pour les questions de droit). Les tribunaux fonciers ont compétence en première instance pour les questions de fond, de droit et pour les dommages-intérêts.

Connaissez-vous la législation qui régit les adjudications dans votre pays? Quelles sont les personnes habilitées à agir en qualité de tierce partie? De quel type de soutien les parties prenantes peuvent-elles avoir besoin pour avoir accès à l'adjudication? Dans quelles circonstances est-il possible de présenter un recours? Les parties prenantes ont-elles été informées de la législation en vigueur? Compréhendent-elles les conséquences de cette méthode?

4.1.2 Arbitrage

Procédure de règlement des conflits dans laquelle une tierce personne qualifiée entend les parties impliquées dans un conflit d'intérêts (ou leurs représentants) et rend une décision. Les arbitres ont une formation juridique et leurs décisions peuvent être ou non exécutoires, selon les accords pris entre les parties.

- L'arbitrage permet de simplifier ou d'éviter un procès.
- L'arbitrage se conclut par une solution définitive.
- L'arbitrage réduit les coûts liés à l'introduction d'une instance civile.
- L'arbitrage est une méthode flexible.

Il ne faut pas oublier que l'arbitrage reste une procédure contentieuse même si le choix de cette voie appartient aux parties qui peuvent présenter elles-mêmes l'affaire où se faire représenter par un avocat.

Pour que l'arbitrage soit contraignant, il faut que la Constitution ainsi que la législation civile relative à l'organisation judiciaire autorise une instance non judiciaire à statuer sur un conflit par le biais d'une résolution alternative des conflits.

La législation officielle de l'arbitrage doit tenir compte des points suivants:

- Différents éléments d'un compromis d'arbitrage valide
- Procédure en vue d'exiger ou de suspendre l'arbitrage
- Juridictions d'arbitrage
- Lieu de l'arbitrage
- Qualifications des arbitres
- Honoraires des arbitres et droits et frais d'arbitrage
- Confidentialité
- Constitution d'avoué
- Dépositions autorisées (témoins, assignations de témoins, témoignages)
- Exécution de la décision
- Introduction d'une instance auprès d'un tribunal de l'ordre judiciaire ou procédure d'appel

Pour qu'un arbitrage donne de bons résultats, il faut que la structure et le fonctionnement des organes administratifs impliqués dans la résolution du conflit assurent l'équité et l'efficacité. Ils doivent être transparents, accessibles et peu coûteux. En outre, l'administration de la preuve doit être suffisamment flexible et autoriser des dépositions orales et des documents écrits contradictoires.

Dans les cultures où le droit coutumier côtoie le droit légiféré, l'arbitrage des conflits fonciers peut tenir compte de ces deux systèmes, dans les bureaux locaux des services de l'administration foncière. Les administrateurs fonciers locaux agissent alors en qualité d'arbitres et leurs décisions sont exécutoires mais peuvent faire l'objet d'un appel devant les tribunaux judiciaires. Dans cette solution les arbitres ont l'avantage de connaître la situation locale et d'avoir les compétences juridiques requises, de parler les dialectes locaux et d'être rattachés du point de vue professionnel à l'administration foncière.

On peut dire que l'arbitrage est une méthode de résolution des conflits qui se situe à la limite des stratégies formelles et des stratégies alternatives de résolution des conflits. Dans le cadre d'une décision prise par une tierce partie, il s'agit de la méthode la plus flexible. Elle se déroule entièrement en dehors d'un tribunal, tout en respectant le droit en vigueur et les acteurs décident en général librement de participer au processus et de soumettre à un arbitre la résolution de leur conflit.

Connaissez-vous la législation qui s'applique à l'arbitrage dans votre pays? Quelles sont les personnes habilitées à agir en qualité de tierce partie? De quel genre de soutien les parties prenantes peuvent-elles avoir besoin pour avoir accès à l'arbitrage? Dans quelles circonstances est-il possible de présenter un recours? Les parties prenantes ont-elles été informées de la législation en vigueur? Comprennent-elles les conséquences de cette méthode?

ARBITRAGE ET ADJUDICATION: RÉCAPITULATION		
	Arbitrage	Adjudication
Acteurs	Parties en litige / tierce partie neutre ayant une formation juridique.	Parties en litige /juge (tribunaux judiciaires ordinaires ou tribunaux fonciers).
Délais	Il s'agit en général d'une procédure rapide moins coûteuse que les voies judiciaires.	Devrait être rapide et d'un coût raisonnable. La procédure fixe parfois des dates pour les échéances.
Caractéristiques	Accord de toutes les parties en litige sur la méthode et sur le choix de l'arbitre Permet d'éviter les procès formels.	Une des parties ou les deux à la fois, présentent l'affaire à un juge qui sera nommé selon les règles juridiques en vigueur dans la communauté. Il s'agit d'un procès.
Principes	Procédure formelle ou informelle, la décision peut être exécutoire ou non, présentée directement par les parties ou par l'entremise d'un avocat.	Mode plus formel et spécifiquement contentieux de résolution des litiges, règles formelles de procédure et d'administration de la preuve. Les décisions sont normalement exécutoires.
Résultats	Décision de l'arbitre susceptible d'appel par le biais de procédures formelles ou informelles.	Décision du juge, tranchée, susceptible d'appel auprès d'une juridiction supérieure.

EXERCICE 4.1: RÉOLUTION NON CONSENSUELLE /RÉSOLUTION FORMELLE

1. Pouvez-vous expliquer, à travers un exemple, la différence qui existe entre les méthodes consensuelles et non consensuelles de gestion des conflits?

EXEMPLE. La différence entre les méthodes consensuelles et non consensuelles tient au droit de regard et au pouvoir qu'il est possible d'exercer. Un processus non consensuel implique la présence d'une tierce partie qui prendra la décision finale. Les parties prenantes ne pourront exercer qu'un contrôle limité sur les décisions et les résultats. Les techniques consensuelles par contre prévoient la participation des parties prenantes à la résolution du conflit par un processus collectif. Prenons le cas de la communauté indigène qui a engagé des pourparlers avec Monsieur John, un migrant qui a empiété sur leurs exploitations. L'objectif était de résoudre le conflit foncier et de trouver une solution acceptable et pacifique à la question. Après l'échec des négociations, Monsieur John, aidé par un groupe armé a incendié le village et détruit les récoltes des habitants. La communauté n'a donc pas eu d'alternative et a introduit une instance en vue d'une adjudication.

.....

.....

.....

.....

2. Quelles sont les méthodes non consensuelles utilisées dans le cadre formel dans lequel vous travaillez?

Citez trois méthodes au maximum. Pour chacune d'elles, précisez quels sont les acteurs, la durée, les caractéristiques, les principes et les résultats.

	EXEMPLE	Méthode 1	Méthode 2	Méthode 3
Désignation	Arbitrage
Acteurs	Parties en litige et tierce partie neutre (normalement membre d'une ONG)
Durée	Calendrier établi par les parties en litige
Caractéristiques	Ce sont normalement les membres d'une ONG qui élaborent la méthode
Principes	À la fois formels et informels, les décisions peuvent être ou non exécutoires; en général, participation de conseillers parajuridiques
Résultats	Normalement, décision de l'arbitre mais un appel est possible

3. Quelles sont les méthodes non consensuelles utilisées dans le cadre coutumier dans lequel vous travaillez?

Citez trois méthodes au maximum. Pour chacune d'elles, précisez quels sont les acteurs, les délais, les caractéristiques, les principes et les résultats.

	EXEMPLE	Méthode 1	Méthode 2	Méthode 3
Désignation	Organisme forestier local
Acteurs	Parties en litige/Organisme de planification forestière
Durée	Méthode peu coûteuse. En général, aucune échéance n'est fixée
Caractéristiques	Utilisé pour les forêts domaniales
Principes	Les décisions ne sont pas exécutoires; les procédures suivent en général la réglementation en vigueur
Résultats	Décisions sans vainqueurs ni vaincus

4. À partir de votre expérience, pouvez-vous énumérer toutes les méthodes susmentionnées, en les classant par ordre d'efficacité et en expliquant votre choix?

POSITION	MÉTHODE	EXPLICATION
1.....
2.....
3.....
4.....
5.....
6.....

5. Pouvez-vous citer un conflit foncier qui ait été géré en utilisant une méthode non consensuelle?

EXEMPLE. La population de la Communauté a gagné le procès qu'elle a intenté à trois grosses sociétés qui empiétaient sur les terres ancestrales. Le tribunal a pris une décision après plus de dix ans du fait de la forte pression exercée par les propriétaires représentés par certains des meilleurs avocats du pays. La communauté s'est constituée de manière formelle et a demandé l'appui de défenseurs et de groupes de soutien en vue de résoudre rapidement l'affaire. La Communauté a dû toutefois payer un prix élevé en termes de violence et d'assassinats perpétrés par des hommes de main, qui ont exacerbé le conflit. Cela dit, la forte détermination de la Communauté a été à la fin récompensée.

.....

.....

.....

.....

4.2 RÉOLUTION CONSENSUELLE/RÉSOLUTION INFORMELLE

La présente section décrit le contexte des prises de décision consensuelles ou conjointes et la différence qui existe entre les diverses méthodes de gestion alternative des conflits. Des conseils permettront aussi de choisir la stratégie de gestion alternative des conflits la plus appropriée à chaque conflit.

L'expression «recherche d'un consensus» désigne, de manière générique, une procédure utilisée dans la gestion alternative des conflits (action communautaire, consultation des collectivités, négociation, facilitation, conciliation ou médiation). En réunissant le plus tôt possible toutes les parties prenantes impliquées dans le processus afin d'œuvrer en commun à l'élaboration d'un accord, les procédures de recherche d'un consensus permettent de résoudre les principaux conflits impliquant plusieurs parties, plusieurs organismes et plusieurs gouvernements.

La tierce partie, le cas échéant pourra jouer un rôle actif pour déterminer les parties prenantes, les persuader à s'engager dans un processus de résolution des conflits, assurer le suivi du processus. Une fois le conflit résolu, elle assurera le processus de documentation en obtenant l'approbation finale et les personnes habilitées à prendre les décisions.

Dans le cadre de la résolution d'un conflit, l'élaboration d'un consensus est plus durable lorsque les décisions communautaires et la gestion des ressources foncières s'inscrivent dans une structure juridique. Dans ce cas l'élaboration du consensus est soutenue par des politiques et des réglementations exécutoires, ainsi que par des lois qui protègent les droits de la communauté. En élaborant un consensus dans cadre de la résolution des conflits, il est possible d'éviter l'encombrement des tribunaux et d'obtenir une solution moins onéreuse et plus rapide que l'adjudication formelle.

Dans la présente section, les méthodes de gestion alternative des conflits ont été réparties en trois sous-groupes (action communautaire et consultations; négociation, facilitation, conciliation; médiation).

Les méthodes sont regroupées par analogie et sont introduites par ordre progressif: tout d'abord celles dans lesquelles une tierce partie n'intervient pas forcément (action communautaire et consultation communautaire; négociation) puis celles qui accordent une place plus importante à la tierce partie (facilitation, médiation). Le médiateur qui est complètement absent du processus de négociation, prépare la médiation dans le cadre de la facilitation et de la conciliation et suit le processus de médiation du début à la fin.

Le paragraphe 4.2.1 décrit les principales stratégies communautaires – action communautaire et consultation – utilisées normalement pour la résolution des conflits en droit coutumier. Le paragraphe 4.2.2 aborde la négociation, la facilitation et la conciliation et le paragraphe 4.2.3., la médiation.

Cette présentation vise principalement à faciliter la compréhension des différentes méthodes. Les praticiens doivent cependant savoir que dans la réalité il ne sera pas toujours possible d'établir une distinction aussi nette entre les différentes méthodes. Il s'agit simplement ici d'une façon d'aborder la question⁴⁸.

48. Voir aussi le paragraphe sur la médiation dans le courant de ce même chapitre.

4.2.1 Action communautaire et consultation

Le présent paragraphe analyse les méthodes communautaires qui sont traditionnellement ancrées dans le droit coutumier afin de comprendre dans quelle mesure elles garantissent un processus de résolution des conflits juste et démocratique.

Au plan communautaire, il faudrait que les procédures décisionnelles justes soient reconnues comme contraignantes par la loi, même s'il est possible d'intenter un recours. Afin d'éviter des confusions et des dysfonctions dues au pluralisme, dans les pays où le droit coutumier côtoie le droit légiféré, il faudrait établir clairement leur autorité et leur pouvoir respectifs dans la résolution de divers types de conflit, ainsi que le fonctionnement des recours. Il serait peut-être nécessaire d'étendre la législation afin d'encadrer les activités des responsables locaux. Le formalisme du cadre juridique devrait suivre celui du processus.

Action communautaire

L'action communautaire consiste, lors d'un conflit, à réunir un groupe de personnes ayant les mêmes objectifs. Le groupe peut servir à compenser le déséquilibre des forces entre les parties d'un différend et à créer une situation plus favorable à la négociation et au consensus.

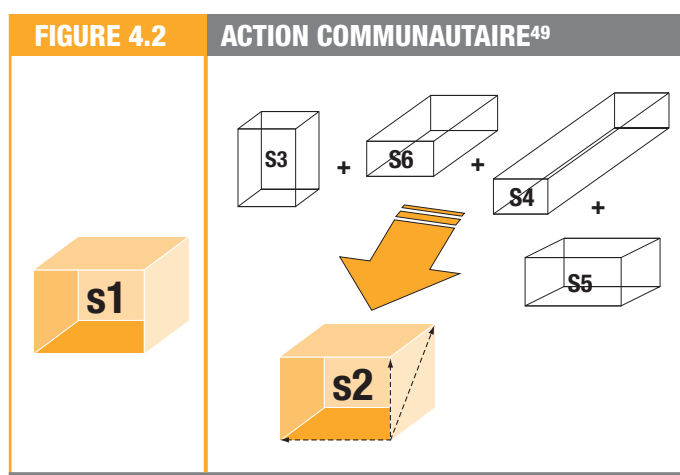
L'action communautaire est l'une des stratégies les plus utiles de renforcement des pouvoirs. Avant toute forme de négociation, elle peut favoriser le renforcement des capacités des parties.

Dans une action communautaire, l'idée fondamentale consiste à rassembler les acteurs les moins puissants afin de rééquilibrer la situation dans laquelle les pouvoirs des différentes parties prenantes sont inégaux.

Comme l'indique la Figure 4.2, les groupes, en se réunissant peuvent rassembler davantage d'informations et acquérir ainsi une légitimité qui portera l'acteur le plus fort à engager des pourparlers. À cet effet il n'est pas forcément important que les intérêts et les besoins soient similaires. Il suffit de choisir un petit nombre d'objectifs communs à atteindre et de mettre à profit l'alliance à cette fin.

L'action collective peut être informelle et ad hoc mais il arrive aussi qu'un

groupe formel soit créé à cet effet. Pour que l'action collective soit efficace, il est indispensable que le cadre juridique reconnaisse l'action communautaire et la soutienne. La réglementation en vigueur doit permettre l'action communautaire et décrire les conditions nécessaires pour créer des organisations non gouvernementales (ONG) et des organisations de la société civile (OSC). Les règles juridiques relatives aux groupes d'action communautaires permettront d'assurer l'identité du groupe, d'augmenter



49. La dimension des cubes indique le pouvoir des parties prenantes. Si chaque petit cube (S3, S4, S5 et S6) est rapporté au plus gros (S1) le déséquilibre des pouvoirs est évident. Par contre si les acteurs plus faibles se rassemblent (S2) un nouvel équilibre est créé ($S1 = S3 + S4 + S5 + S6$).

sa transparence et sa fiabilité et encourageront une représentation équitable. Il est indispensable que la législation en vigueur reconnaisse la liberté d'association.

Les médiateurs doivent connaître les formes d'organisations autorisées (par exemple les syndicats, les ONG, les organisations de la société civile ou les organisations paysannes). Il est également important d'examiner les points suivants: conditions exigées pour l'enregistrement d'une organisation, législation fiscale relative à un type d'organisation donné, législation relative aux achats et règles concernant la collecte de fonds. Plus un groupe est formel, plus les règles juridiques pertinentes doivent l'être.

Enfin, il est important de relever que l'action communautaire aide à la diffusion de l'information en faisant converger les connaissances traditionnelles dans le processus décisionnel. Par exemple, la cartographie participative des conflits effectuée par les membres des communautés peut améliorer les informations disponibles dans le cadre du processus d'aménagement du territoire.

Pouvez-vous citer certains des avantages de l'action communautaire? Dans votre région ces procédures sont-elles reconnues par la loi? Les organisations ont-elles le droit de conclure des contrats, d'ester en justice, d'ouvrir un compte en banque ou de posséder des capitaux? Quelles sont les restrictions imposées à chacune de ces activités? Existe-t-il des interdictions relatives aux sources de revenu, aux financements étrangers ou aux activités financières? Une organisation reconnue bénéficie-t-elle forcément de la légitimité aux yeux des participants?

Consultation des collectivités

Cette démarche s'inspire du principe selon lequel, dans le cadre de la résolution des conflits, il est important de connaître les opinions, les exigences et les besoins de l'ensemble de la communauté. La collecte d'informations peut aboutir à une meilleure compréhension et à la résolution du conflit mais il peut également être nécessaire de poursuivre les négociations ou la médiation.

La consultation des collectivités dissipe la méfiance et les ambiguïtés. Chaque groupe de la communauté (partie prenante) a la possibilité d'agir sur le plan et le processus de résolution du conflit.

On obtient de meilleurs résultats si la plupart des membres de la collectivité sont impliqués dans le conflit et dans des situations où des intérêts rivaux sont défendus par des groupes extérieurs ou au sein même de la collectivité.

La consultation des collectivités peut prendre différentes formes. Il peut s'agir d'une procédure facilitée, étroitement contrôlée comme les audiences publiques ou les débats ou bien elle peut prendre la forme de pourparlers.

Deux points essentiels sont à prendre en considération dans un processus de consultation des collectivités: vérifier si toutes les parties impliquées ont été informées et si elles ont la possibilité de faire entendre leurs voix.

Dans le cadre du droit coutumier, il arrive souvent que la participation aux audiences publiques et aux consultations soit réservée aux hommes, les femmes étant exclues par les règles traditionnelles ou du fait du lieu de réunion (par exemple à l'intérieur d'une mosquée), de l'heure de la réunion et des modalités de notification de la réunion.

Il est important de connaître les groupes qui sont exclus d'un processus de consultation dans le cadre coutumier et d'examiner s'il est possible de remédier à cette situation et d'assurer le bon fonctionnement du processus.

Pour que l'issue d'une consultation formelle des collectivités soit satisfaisante, la réglementation doit exiger que la collecte des informations soit ouverte et globale. Les informations sur la procédure et la notification des réunions doit être largement diffusée afin que tous les membres de la communauté puissent participer et pour qu'ils aient suffisamment de temps pour évaluer ces informations. Les pourparlers feront l'objet d'une relation écrite ou orale. Toutes les conditions requises par le processus de consultation devraient être clairement établies et être assorties de dates à respecter (par exemple, «toute réunion devra être annoncée 30 jours à l'avance»).

Pouvez-vous mentionner certains avantages et certains inconvénients liés à la consultation des collectivités? La consultation des collectivités est-elle une procédure traditionnellement utilisée dans la zone du conflit? La procédure prévoit-elle la participation de l'ensemble de la population ou bien certains groupes sont-ils exclus? Est-il possible d'éviter la discrimination et d'élargir les consultations des collectivités pour les rendre plus représentatives? Ces procédures sont-elles juridiquement admises?

4.2.2 Négociation, conciliation, facilitation

Le présent paragraphe présente aux praticiens les trois méthodes les plus courantes de gestion alternative des conflits: négociation, conciliation et facilitation.

Ces démarches ont en commun de ne pas rechercher une solution tranchée, le but n'étant pas de déterminer qui a tort ou qui a raison mais d'aider les parties prenantes à comprendre leurs positions respectives et à envisager en commun une façon de résoudre le conflit.

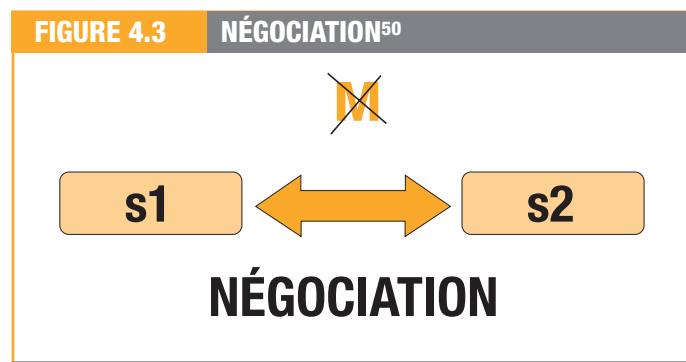
Avec ces techniques, les parties prenantes sont responsables de la résolution de leurs conflits; elles devraient donc assurer l'application de la décision finale.

Négociation

Méthode de résolution des conflits librement choisie par les parties prenantes, par le biais de laquelle elles décident de se rencontrer et de trouver ensemble une solution à leur conflit.

La négociation est une méthode de résolution des conflits reposant sur un

processus consensuel utilisé directement par les parties avec ou (le plus souvent) sans un facilitateur.



50. S1 et S2 représentent les acteurs et leurs pouvoirs respectifs, il n'y a pas de médiation de la part d'une tierce partie (M). Les négociations seront probablement sans effet si le pouvoir n'est pas bien réparti entre les parties prenantes (c'est-à-dire si les dimensions de S1 et S2 sont différentes).

Les négociations, c'est l'une de leurs caractéristiques, sont du domaine privé et leur conduite relève des parties qui fixent leur contenu, leur durée, leur déroulement et leurs résultats. L'autorité décisionnelle relève directement des parties en négociation et non d'une tierce partie extérieure, comme un arbitre ou un juge.

Dans les négociations, l'objectif est de parvenir à un accord exécutoire ou non, dans le cadre du droit formel et /ou coutumier. En cas d'échec, les parties devront opter pour une autre forme de résolution des conflits qui implique une tierce partie neutre. Les négociations sont normalement moins coûteuses et plus rapides que les méthodes qui nécessitent l'intervention d'une tierce partie ou un processus formel. Cela dit, les négociations peuvent être complexes s'il existe un fort déséquilibre des pouvoirs.

Si une ou plusieurs parties prenantes estiment que l'accord ne tient pas compte de leurs besoins et de leurs intérêts elles ne seront pas poussées à le respecter. Il est également possible qu'une partie signe l'accord sans bien comprendre sa signification ou parce que son pouvoir de négociation est trop faible pour proposer une solution différente ou du fait de pressions extérieures. Dans ce cas, l'accord n'aura probablement aucun effet.

Un processus de négociation est fructueux lorsqu'il aboutit à un accord considéré parfaitement légitime par toutes les parties. Un accord négocié peut avoir une autorité juridique s'il respecte les conditions requises pour un contrat dans la législation nationale. Les accords de règlement indiquent parfois les mesures à prendre par chaque partie, décrivent les solutions auxquelles ils sont parvenus, et font savoir l'existence de la promesse réciproque de ne pas engager une instance par des voies légales, toutes les parties ayant convenu d'appliquer les conditions de l'accord ⁵¹.

Pour garantir le succès les parties devraient confier à une personne ou un groupe le suivi de l'application et de la mise en œuvre de la décision.

Si l'accord n'est pas respecté une partie devrait normalement poursuivre l'autre en justice pour le faire appliquer ou encore porter le conflit initial devant une autre instance pour sa résolution (un tribunal, par exemple). Les accords informels comme les accords non écrits peuvent aussi être appliqués en droit formel mais des efforts plus importants sont requis devant les tribunaux et l'issue est beaucoup plus aléatoire.

Dans certains pays, si le processus de négociation a lieu en droit coutumier, un accord non écrit peut avoir force exécutoire dans la communauté. Par exemple, les normes de la communauté peuvent établir que l'accord est exécutoire si les anciens ou d'autres personnalités importantes en attestent.

Pouvez-vous mentionner certains des avantages et certains des inconvénients liés aux négociations? Les parties prenantes conviennent-elles des questions qu'elles vont négocier? Acceptent-elles de coopérer? Ont-elles la capacité de négocier personnellement un accord? Pourriez-vous suggérer d'autres méthodes de résolution des conflits? Si elles parviennent à un accord, est-il possible de le faire entériner par la loi?

51. Pour en savoir plus sur les caractéristiques d'un accord durable voir la section 7.4 ainsi que la section 5 et l'annexe II dans «Les techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles» FAO, Rome, 2005.

Conciliation

La conciliation prévoit l'intervention neutre d'une tierce partie chargée de faire participer les parties à un réseau en vue de favoriser la communication entre elles et pour les aider à trouver un mode de résolution du conflit.

La conciliation a lieu avant le processus de résolution des conflits.

Elle est normalement utilisée lorsqu'il n'existe aucune forme de communication entre les parties et qu'aucune d'elles n'envisage la possibilité d'un accord.

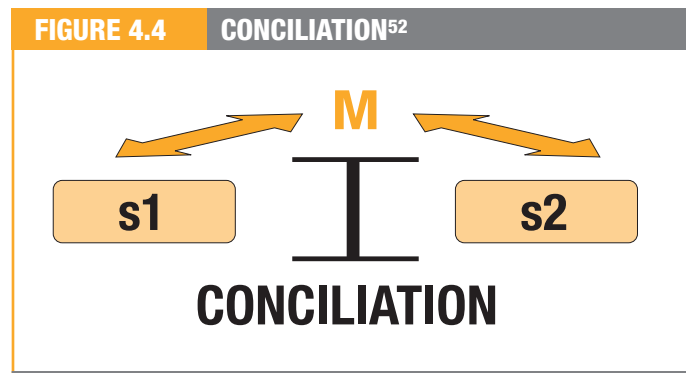
La communication est inexistante lorsque le pouvoir des parties est très inégal, lorsqu'il existe de fortes connotations culturelles ou identitaires, ou lorsque le conflit a été utilisé à des fins qui ne concernent pas les régimes fonciers. En général, la nature réelle du conflit, dans ces situations, est très différente du motif officiel invoqué par les parties prenantes pour refuser d'engager un dialogue.

Le conciliateur peut être introduit par l'une des parties ou par une tierce partie ayant un intérêt dans la résolution du conflit. Par exemple, les membres les plus modérés d'une communauté (ou des deux) peuvent juger nécessaire de faire intervenir un conciliateur. Dans certains cas aussi la violence créée par le conflit peut avoir des répercussions sur une communauté voisine ou préoccuper le gouvernement, auquel cas il est possible que cette tierce partie exerce une certaine pression sur les parties prenantes pour que s'instaure un dialogue.

Le rôle du conciliateur est très délicat. Il doit écouter des personnes qui ne sont pas habituées à raisonner sur le conflit, tirer au clair ce qui se cache derrière leurs points de vue parfois radicaux et leur faire comprendre qu'il existe d'autres interprétations légitimes de la réalité. Si le conciliateur y parvient, les parties auront atteint un premier stade de responsabilisation qui leur permettra de s'engager sur la voie d'un processus équitable et conjoint de résolution du conflit.

Il est extrêmement important que le conciliateur sache choisir le bon moment pour intervenir, connaisse le contexte dans lequel il agit et respecte profondément la culture de chaque partie prenante. Les acteurs se réunissent autour de la table des discussions en ayant davantage l'habitude de défendre leur point de vue que de participer à un dialogue ouvert et il arrive qu'ils trouvent toutes sortes de raisons de refuser la conciliation et d'exprimer leurs doutes sur la neutralité du conciliateur. Lorsque le processus est engagé, la légitimité du conciliateur doit donc être acquise et reconnue par toutes les parties. Le conciliateur doit en être parfaitement conscient et il doit accepter de se retirer si sa légitimité est mise en question. Il doit aussi informer les parties que sans un engagement total de leur part, il ne sera pas possible de résoudre le conflit.

Pouvez-vous indiquer certains des avantages et des inconvénients liés à la conciliation? Quel est le but de cette technique? Est-il possible d'entreprendre un processus de conciliation dans tous les cas? Qui est responsable de l'intervention d'un conciliateur? Les parties prenantes comprennent-elles le rôle et les fonctions du conciliateur? Reconnaissent-elles sa neutralité et ses compétences?



52. S1 et S2 ont la possibilité de communiquer avec le médiateur (M) qui est chargé d'ouvrir et de maintenir un courant d'échange entre les acteurs.

Facilitation

La facilitation est l'intervention d'une tierce partie neutre dont la tâche consiste à aider les parties prenantes avant (et éventuellement pendant) le processus de résolution d'un conflit.

La neutralité du facilitateur tient au cadre de ses fonctions qui consistent à favoriser la communication entre les acteurs mais en aucun cas d'en influencer la décision.

Le facilitateur s'attachera à faire connaître les motivations, à préciser les questions en jeu, à élaborer un consensus et à évaluer le processus. La principale différence entre un conciliateur et un facilitateur est que le conciliateur doit aborder le fond et le contenu des questions soulevées par le conflit et envisager des solutions possibles alors que le facilitateur se désintéresse des décisions sur le fond et le contenu et s'occupe simplement du bon déroulement du processus.

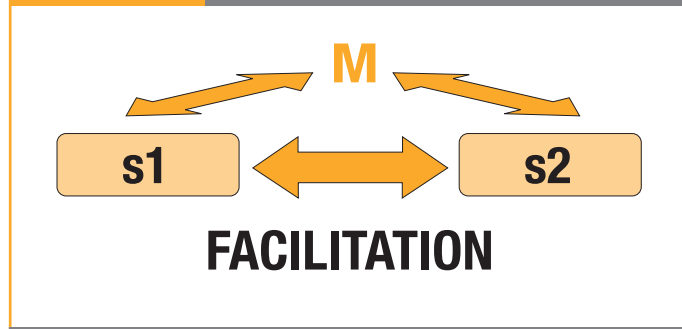
Une autre différence est que le conciliateur doit rétablir des courants de communication entre les parties prenantes et même parfois les créer, alors que le facilitateur utilise des réseaux existants qu'il transforme en outils parfaitement appropriés à la résolution du conflit.

Le rôle du facilitateur s'exerce pour l'essentiel avant le processus de résolution du conflit. Il ne participe pas directement aux négociations entre les parties prenantes: à ce stade sa tâche est terminée.

Le facilitateur a principalement pour vocation de donner aux parties prenantes tout l'appui dont elles ont besoin pour trouver une base commune à partir de laquelle engager des pourparlers. Il participe à l'analyse de la situation et s'entretient séparément avec chacune d'elles en vue de préparer la médiation. Il se penche sur les questions pour lesquelles un accord potentiel semble envisageable, l'essence d'un conflit n'apparaissant pas toujours immédiatement et ne concernant pas inévitablement des questions identitaires essentielles. Il doit s'appliquer à faciliter la communication et à faire converger les informations en vue d'améliorer la capacité de chaque partie prenante mais son rôle doit rester marginal dans les pourparlers afin de respecter les limites de son mandat.

Pouvez-vous indiquer certains des avantages et des inconvénients liés à la facilitation? Quel est le but de cette technique? Quelle est la différence entre la conciliation et la facilitation? Les parties prenantes comprennent-elles le rôle et les fonctions du facilitateur? Reconnaissent-elles sa neutralité et ses capacités?

FIGURE 4.5 FACILITATION⁵³



53. Dans ce cas le rôle de M est simplement d'aider et de faciliter un dialogue qui existe déjà entre S1 et S2.

4.2.3 Médiation

La médiation est l'intervention d'une tierce partie neutre (qui peut précédemment avoir agi en qualité de conciliateur ou de facilitateur) dépourvue de pouvoir décisionnel, dont la tâche consiste à suivre la totalité du processus de négociation et à améliorer la communication entre les parties, en les aidant à parvenir à une résolution appropriée.

La médiation est l'intervention dans un conflit d'une tierce partie neutre, impartiale, pouvant être acceptée par les parties et dépourvue de pouvoir décisionnel.

Elle se limite à aider les parties à accepter de rechercher une solution acceptable du conflit.

Son rôle est utile dans les conflits hautement polarisés dans lesquels les parties ont été incapables d'établir un dialogue fructueux ou lorsque les parties sont en apparence acculées dans une impasse.

Le médiateur suggère tout d'abord des modalités de procédure pour que les parties puissent parvenir à un accord, mais il arrive aussi qu'il propose des options de fond pour encourager les parties à élargir les possibilités envisageables en vue d'une résolution.

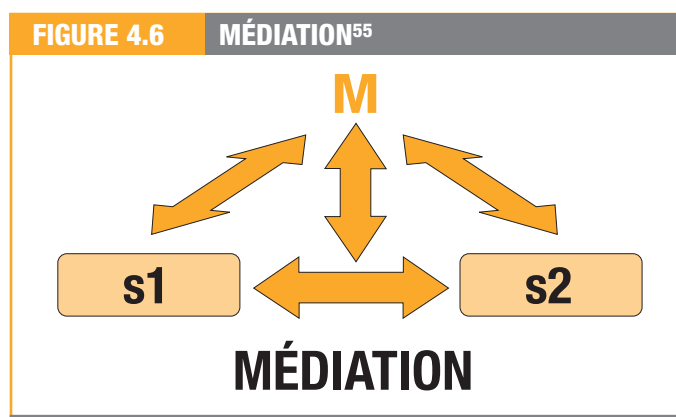
Un médiateur travaille souvent avec chacune des parties pour rechercher des options acceptables ou pour élaborer des propositions en vue de leur rapprochement.

Au terme de l'analyse⁵⁴ il arrive que le médiateur joue le rôle de conciliateur ou de facilitateur (ou les deux à la fois) et assure le suivi de divers processus comme l'action communautaire et la consultation des collectivités, même sans intervenir directement.

Comme pour la conciliation, le médiateur a la possibilité d'intervenir même en l'absence de lois qui encadrent son action. Dans de nombreuses sociétés régies par le droit coutumier la médiation informelle est un phénomène fréquent.

Dans les pays développés, la médiation fait souvent l'objet de normes juridiques. Un point important examiné par le législateur est celui de savoir dans quelles limites un médiateur peut être tenu de témoigner et de révéler ce qu'il sait devant une juridiction. En général les parties impliquées dans une médiation bénéficient de certains privilèges dont celui d'interdire que leurs déclarations soient utilisées ultérieurement dans des poursuites judiciaires. En l'absence de

ce privilège les parties participant à un processus de médiation pourraient courir le risque de se nuire en donnant trop d'informations, ce qui enlèverait tout sens à la médiation. Il existe quelques exceptions pour ce qui est de la divulgation de menaces physiques, de prévarications ou de négligences ou lorsqu'une



54. Voir Partie A: Analyse.

55. Dans le processus de médiation, M joue le rôle le plus important car il a le pouvoir d'intervenir à tous les stades du processus, dès le départ ou il peut jouer un rôle de conciliateur, par le biais du dialogue, jusqu'à la décision finale. Il ressort des quatre figures précédentes (4.2- 4.6) qu'il existe une progression entre les méthodes, chacune ajoutant un nouvel élément à la précédente. Dans le contexte du présent manuel de formation, la discipline de la médiation et le rôle du médiateur sont considérés d'un point de vue global.

médiation est utilisée comme prétexte pour accomplir une infraction pénale. Un juge peut aussi accepter comme preuve des informations relatives à la médiation pour déterminer si un accord a été extorqué par la ruse ou par la menace ou si le médiateur s'est rendu coupable d'une faute professionnelle ou n'a pas respecté la déontologie.

Dans certains pays les tribunaux ou les organismes publics imposent parfois le recours à la médiation comme première phase de la procédure dans des conflits particuliers.

Par exemple dans certaines situations (conflits en droit du travail ou de la famille) une tentative de médiation précède la phase judiciaire. Lorsqu'une réforme foncière contestée est mise en place, l'obligation de recourir tout d'abord à une médiation pour les conflits de périmètre ou pour les revendications évite parfois de porter certaines affaires devant des tribunaux qui n'ont ni les compétences ni le temps nécessaire pour les résoudre. La médiation peut aussi être utile en cas d'enregistrement systématique ou de divergences en matière de périmètre.

Dans un contexte informel, il arrive souvent que la tâche du médiateur (tout comme celle du conciliateur et du facilitateur) s'achève bien avant la résolution du conflit: les parties prenantes décident de passer à une méthode formelle de résolution des conflits ou bien estiment qu'elles peuvent gérer le processus directement. Il arrive aussi parfois qu'une solution permette de résoudre immédiatement le conflit.

Dans tous ces cas, les acteurs reconnaissent l'existence d'un conflit et essaient de le régler. Il ne s'agit pas du tout d'un échec pour le médiateur mais bien au contraire d'un aboutissement satisfaisant.

Pouvez-vous mentionner certains des avantages et des inconvénients de la médiation? Quel est le but de cette technique? Les acteurs comprennent-ils le processus de médiation et les tâches du médiateur? Compréhendent-ils qu'il n'appartient pas au médiateur de prendre une décision finale? Reconnaisent-ils la neutralité et les compétences du médiateur? Sont-ils disposés à coopérer?

RÉSUMÉ RECAPITULATIF: ACTION COMMUNAUTAIRE ET CONSULTATION DES COLLECTIVITÉS		
	Action communautaire	Consultation des collectivités
Acteurs	Plaideur puissant + <i>groupe composé de personnes poursuivant le même objectif</i>	Parties + <i>collectivités</i>
Délais	La durée de gestion d'un différend peut être longue	La durée de gestion d'un différend peut être longue mais les parties peuvent fixer une date butoir
Caractéristiques	Le pouvoir collectif du groupe peut compenser le déséquilibre des pouvoirs entre les parties	Une technique de collecte des informations très contrôlée ou facilitée donne aux parties prenantes et aux membres de la communauté le pouvoir d'influer sur le plan et le processus de gestion des différends
Principes	Un cadre juridique informel et ad hoc ou formel doit autoriser et soutenir l'action communautaire	Les opinions, les désirs et les besoins de l'ensemble de la communauté sont le moteur central de la gestion des conflits
Résultats	L'équilibre des pouvoirs augmentera la transparence et la fiabilité du groupe et favorisera une représentation équitable	Les parties et la communauté établissent un plan de gestion des différends.

Cadre coutumier: la troisième dimension

Il doit être clair pour les praticiens que les méthodes formelles et informelles peuvent exister aussi bien dans le cadre juridique que dans le cadre coutumier.

Des méthodes formelles sont utilisées dans un contexte légal ou dans un cadre coutumier dont la légitimité est reconnue. La force de la méthode formelle de gestion du conflit tient à la capacité de l'autorité qui prend la décision de la faire appliquer.

Prenons l'exemple d'un juge dans l'exercice de ses fonctions au sein d'un tribunal. Il prend ses décisions en se fondant sur le droit qui constitue le cadre juridique formel. Il bénéficie d'une reconnaissance juridique, représente le gouvernement et il prend des décisions qui sont exécutoires dans le contexte formel.

Lorsqu'un juge n'est reconnu qu'en droit coutumier, il représente la communauté. Sa capacité de faire appliquer ses décisions dépend de la légitimité qu'il revêt aux yeux des membres de la communauté. Pensez par exemple aux communautés dans lesquelles la résolution des conflits incombe aux anciens: la force de leur décision est intimement liée à leur légitimité.

Des méthodes formelles de gestion des conflits existent dans le cadre coutumier, mais leur efficacité dépend des caractéristiques de la communauté (communauté homogène, nomade, etc.) et des sources de ses moyens d'existence. Par exemple le droit coutumier (surtout dans le domaine foncier) est en général efficace dans des communautés traditionnelles, de petite ou moyenne dimension, isolées et repliées sur elles-mêmes, peu ouvertes sur l'extérieur. Ces caractéristiques permettent de maintenir facilement les traditions et de légitimer un contexte social basé sur un patrimoine culturel commun.

Dans certains cas, le contexte formel repose sur un cadre coutumier qui assure une bonne intégration des aspects légiférés et des aspects traditionnels. La légitimité et la capacité de faire appliquer les décisions dans ces deux domaines sont accrues grâce à un travail en commun évitant tout empiètement. La troisième option peut être un bon choix. En effet, dans les pays où la législation nationale repose sur des bases traditionnelles et où les institutions ancestrales ont été assimilées dans les institutions officielles, les deux systèmes, juridique et coutumier, n'ont pas débouché sur un pluralisme juridique.

Les méthodes alternatives font partie du cadre coutumier et informel. L'action communautaire et la consultation des collectivités reposent sur l'idée que le conflit ne touche pas seulement l'ensemble de la communauté à laquelle appartiennent les acteurs impliqués, mais que la consultation de tous les membres permettra de trouver une solution plus satisfaisante.

Le processus de gestion des conflits peut être ventilé en trois catégories différentes en fonction de la personne chargée de résoudre le conflit

- Dans les méthodes formelles une tierce partie, reconnue dans le cadre juridique ou coutumier mais non directement impliquée dans le conflit, est appelée à prendre une décision.
- Dans les méthodes alternatives comme la négociation, la conciliation, la facilitation ou la médiation, la responsabilité de la prise de décision repose entièrement sur les parties concernées.
- Dans d'autres cas, comme dans l'action communautaire et la consultation des collectivités, le groupe est responsable de la décision finale, parce que lorsqu'un membre est impliqué dans un conflit, l'ensemble de la communauté devient une partie prenante.

EXERCICE 4.2: RÉOLUTION CONSENSUELLE/ RÉOLUTION INFORMELLE

6. Quelles sont les trois méthodes consensuelles le plus souvent utilisées dans le contexte coutumier dans lequel vous travaillez? Pouvez-vous les énumérer de la plus générale à la plus spécifique et expliquer leurs limites?

DEGRÉ DE SPÉCIFICITÉ	MÉTHODE	LIMITES
EXEMPLE Méthode la plus générale	Action communautaire	La plupart des communautés locales manquent de capacités (esprit d'encadrement, collecte de fonds, etc.) Les efforts de responsabilisation peuvent être appliqués à ces communautés locales par le biais de l'action communautaire.
1
.....
.....
2
.....
.....
3
.....
.....

7. Quelles sont les trois méthodes consensuelles le plus souvent utilisées dans votre travail? Pouvez-vous les classer de la moins efficace à la plus efficace et expliquer votre choix?

POSITION	MÉTHODE	LIMITES
EXEMPLE Méthode la moins efficace en premier	Action communautaire	Des membres ayant des opinions divergentes peuvent faire obstacle à la conclusion d'un accord conjoint, en provoquant des dissensions au sein de la communauté. Conflits d'intérêt entre les membres de la communauté.
1
.....
.....
2
.....
.....
3
.....
.....

8. Pouvez-vous donner un exemple dans lequel un conflit foncier a été géré en utilisant une méthode consensuelle

EXEMPLE. On peut citer l'expérience de la Première communauté et de la Deuxième communauté. Les communautés grâce à la facilitation et au soutien des ONG ont organisé une série de dialogues pacificateurs en vue de régler les conflits de périmètre. Les responsables sont arrivés à une décision après des réunions séparées avec l'ONG de soutien qui leur a fourni des outils faciles à utiliser pour l'analyse. Les responsables ont signé un document et ont participé aux rituels coutumiers en vue d'entériner leurs accords.

.....

.....

.....

.....

4.3 CHOIX DE LA MEILLEURE SOLUTION DE RECHANGE

La présente section passe en revue les différents paramètres permettant d'identifier la méthode de résolution des conflits la plus appropriée à chaque conflit. Il s'agit principalement d'opter pour les stratégies formelles ou les stratégies informelles.

Si les parties prenantes préfèrent un contexte formel, le choix du processus dépendra des spécificités du conflit. Dans le contexte informel, ce choix relève pour l'essentiel du médiateur. Comme indiqué précédemment il abandonnera le processus dès que les parties prenantes se sentiront capables de mener les pourparlers toutes seules, sans aucune aide.

Le médiateur vise surtout à aider les parties prenantes à comprendre si elles ont les capacités et la volonté nécessaires pour trouver ensemble une solution au conflit.

4.3.1 Estimation des résultats escomptés

Pour choisir la méthode la plus appropriée à la gestion d'un conflit foncier les acteurs doivent convenir de l'objectif recherché.

C'est pourquoi la phase consacrée à la cartographie du conflit est particulièrement importante⁵⁶. Toutes les parties prenantes doivent comprendre le processus dès le début, convenir des points qui devront être négociés et établir les conflits qui seront examinés au cours du processus de gestion alternative des conflits.

Certains conflits ne sont pas toujours évidents, ce qui peut soulever des problèmes surtout si un ou plusieurs acteurs sont incapables (ou refusent) d'en prendre acte. En déterminant avec les acteurs le contexte et les questions à examiner, les praticiens pourront fixer les termes et les conditions d'une médiation équitable.

Il arrive souvent que les causes et les sources réelles des conflits fonciers ne soient pas facilement perçues par les parties prenantes; elles ne les reconnaissent qu'au cours d'une phase ultérieure de la médiation. Cela se produit souvent dans les conflits fonciers qui concernent des problèmes sociaux ou identitaires, des conflits politisés, etc. Dans ces cas, si les acteurs décident des questions à examiner, tout nouvel élément soulevé au cours des discussions sera le fruit de leur coopération et s'insérera dans le processus d'apprentissage de la médiation.

4.3.2 Plan relatif à la durabilité et à la faisabilité

Avant d'engager le processus, le médiateur doit dresser un plan relatif à la durabilité et à la faisabilité afin de déterminer si les conditions d'une médiation sont réunies.

La plupart des conditions ont déjà été examinées dans le présent manuel, mais les points à vérifier par les praticiens avant de commencer la médiation seront rappelés rapidement. Les médiateurs

56. Voir aussi la sous-section 2.1.2 «Cartographie du conflit».

doivent présenter le résultat de l'analyse de faisabilité et de durabilité aux parties prenantes et évaluer avec elles les alternatives à un processus de gestion alternative des conflits.

Viabilité économique

Ce sont souvent des raisons économiques qui conduisent les acteurs à choisir la résolution alternative des conflits. Par rapport aux méthodes formelles de résolution des conflits, le coût de la gestion alternative des conflits est souvent moindre. Les tribunaux sont souvent trop éloignés de la réalité rurale, au sens propre comme au figuré.

Il arrive par exemple que les tribunaux n'étant implantés que dans les villes, des voyages longs et coûteux soient nécessaires. Le déroulement de l'instance peut aussi s'inspirer à un formalisme judiciaire éloigné de la culture et des réalités des parties prenantes. En outre, la langue officielle du pays n'est pas toujours parlée dans les zones rurales et les parties en litige seront incapables de comprendre les débats et encore moins d'y participer. Dans les tribunaux, il faut également être représenté par un avocat dont les honoraires viennent s'ajouter aux autres.

Pour ce qui est de la viabilité économique il faut aussi tenir compte de tous les coûts relatifs à l'obtention de la reconnaissance formelle de l'accord et de l'existence, de l'efficacité et de la possibilité d'une inscription dans les registres ou auprès des services du cadastre.

Les acteurs ont-ils établi un plan de durabilité pour le processus? Ont-ils pensé à toutes les dépenses possibles? Pouvez-vous faire une liste des rubriques qui pourraient figurer dans un plan de viabilité économique et établir leurs coûts? Les acteurs ont-ils bien compris la différence en terme de durée et de coûts entre la gestion alternative des conflits et les méthodes classiques?

Faisabilité judiciaire

Il est essentiel que le médiateur étudie le cadre juridique dans lequel s'inscrit le conflit foncier dont il s'occupe.

Le médiateur doit tout d'abord comprendre s'il a le pouvoir de gérer le conflit ou si ce dernier doit être obligatoirement réglé par des voies judiciaires. Lorsqu'il sera sûr d'être habilité à la médiation, il devra s'informer sur les lois et les normes en vigueur qui s'appliquent aux régimes fonciers ainsi que sur le système judiciaire.

Ces informations seront ensuite communiquées aux parties prenantes avec lesquelles il sera procédé à l'examen des autres solutions envisageables (outre la gestion alternative des conflits) notamment des différentes options dont elles disposent en cas d'échec. Par exemple, si dans un conflit deux propriétaires réclament la même parcelle de terre, ils pourront tout d'abord tenter de parvenir à un accord. S'ils n'y parviennent pas ils pourront recourir à une solution judiciaire. Un accord ne peut être en aucun cas conclu en contrevenant à la législation en vigueur. Par exemple si la terre appartient à un tiers tout accord atteint entre les deux parties en litige sera nul.

Le conflit peut-il être géré de manière informelle? Quelles sont les limites imposées par la loi à la capacité décisionnelle des acteurs? Est-il possible de donner une valeur juridique à un accord éventuel?

La loi reconnaît-elle un accord légitimé par les autorités coutumière? La légitimité formelle est-elle importante dans le domaine des conflits?

Faisabilité socio-culturelle

Les praticiens doivent connaître les procédures locales de résolution des conflits fonciers, qui sont en général les plus durables et les plus faciles à mettre en œuvre.

Qui plus est, avant d'engager un processus de gestion alternative des conflits, le praticien doit comprendre les liens du conflit avec le capital social⁵⁷, déterminer quel réseau social pourrait faciliter la gestion du conflit, comprendre l'organisation de la société en termes de relations de pouvoir et d'alliances, et rechercher quelle technique existante de gestion coutumière des conflits pourrait être la plus efficace. Le médiateur devrait vérifier si des conflits similaires ont eu lieu auparavant dans la communauté et de quelle façon ils ont été résolus.

Quelles sont les procédures traditionnelles de résolution des conflits? Reposent-elles sur le capital social? Sont-elles durables? Sont-elles officiellement reconnues? Sont-elles faciles à appliquer? Existe-t-il des raisons d'exclure l'application des méthodes traditionnelles de résolution des conflits?

Faisabilité politique et institutionnelle

Le cadre politique des conflits fonciers doit aussi être étudié de manière approfondie. Le médiateur doit comprendre la position des partis politiques vis-à-vis du conflit et vérifier si des tentatives de manipulation visent à le détourner à d'autres fins. Deux autres éléments peuvent déterminer le succès ou l'échec du processus: il s'agit de la capacité des forces politiques de faire appliquer la résolution et leur légitimité par rapport aux acteurs. Il est également essentiel de bien connaître l'organisation des partis, les relations entre les institutions et de savoir s'il existe un pluralisme juridique.

Quelle est l'opinion des forces politiques à propos du conflit? Sont-elles intéressées à sa résolution? Pourraient-elles être capables de faire appliquer une éventuelle résolution du conflit? Profitent-elles du non règlement du conflit? Dans quelle mesure la scène politique régionale est-elle favorable à la résolution du conflit? Quelles sont les solutions qui pourraient être adoptées au plan politique pour faciliter la résolution des conflits fonciers?

57. Voir section 1.1 «Capital foncier et capital social».

EXERCICE 4.3: CHOIX DE LA MEILLEURE SOLUTION DE RECHANGE

9. Décrire le conflit en mettant l'accent sur les façons de voir de chaque acteur, ainsi que sur ses intérêts et ses besoins.

EXEMPLE. Conflits fonciers découlant de la suppression d'un droit d'usage juridiquement reconnu. Les titulaires d'un permis, d'une part, pensaient avoir le droit d'utiliser la terre de manière continue pendant cinq ans; les pouvoirs publics et les investisseurs, d'autre part, estimaient que cette terre n'avait pas été suffisamment exploitée et qu'elle pouvait fournir des revenus considérables. Les intérêts des investisseurs et des titulaires de permis convergeaient (juste usage des terres) mais leurs besoins étaient différents. Les investisseurs avaient besoin de cultiver de la canne à sucre pour obtenir des revenus privés sur lesquels les pouvoirs publics pouvaient effectuer des ponctions. Pour les détenteurs de permis, la terre est un moyen qui permet d'assurer les moyens d'existence, de fournir des emplois et de payer les frais de scolarité de leurs enfants.

	ENJEU	RÉSULTATS ESCOMPTÉS Quel est, d'après les différents acteurs, le motif du conflit?
Exemple	Accès aux terres et usage	<p>St 1 – Titulaires de permis – veulent continuer à avoir l'usage de la terre pendant la période qui leur a été octroyée.</p> <p>St 2 – Investisseurs – Veulent utiliser les terres pour agrandir l'exploitation de canne à sucre et augmenter leurs revenus.</p> <p>St 3 – Ministère des forêts – Souhaite replanter la forêt dégradée pour améliorer l'environnement.</p> <p>St 4 – Pouvoirs publics/ politiciens – Utilisent le conflit pour obtenir le soutien de la communauté.</p>

	ENJEU	RÉSULTATS ESCOMPTÉS
St.1
St.2
St.3
St.4

10. Décrire le conflit en mettant l'accent sur la carte acceptée par les parties prenantes.

	EXEMPLE. Terre	
OBJET	
ASPECTS IMPORTANTS LIÉS A L'OBJET	ASPECT	POURQUOI EST-CE IMPORTANT?
	Aspect économique	La terre est utilisée pour des plantations d'arbres qui fourniront plus tard des revenus lorsque les arbres seront coupés.
	Aspect environnemental	Les plantations améliorent l'environnement et contribuent à tempérer les phénomènes atmosphériques extrêmes.

11. Décrire le conflit en mettant l'accent sur les caractéristiques de la méthode choisie pour gérer le conflit.

MÉTHODE CHOISIE:

EXEMPLE. Méthode choisie – villages-témoins

QUESTION	OUI/NON	MOTIF
Les acteurs pourront-ils participer à la prise de décisions et l'influencer?	OUI	L'idée a été introduite par les villageois installés au sein du Parc national et l'Agence nationale des parcs, à ce moment là, n'avait pas d'alternative pour résoudre le conflit. Avec l'appui des ONG locales et de l'administration locale les communautés locales participeront à la prise de décisions.
Les acteurs sont-ils capables d'utiliser cette méthode?	NON	L'Agence nationale des parcs ne souhaite pas donner davantage de responsabilités aux communautés locales pour la protection et la conservation de la zone à l'intérieur des parcs nationaux. Les ONG locales et les communautés locales doivent éduquer les populations à gérer la zone de manière plus durable, afin de l'adapter aux objectifs de protection et de conservation des parcs nationaux.
La méthode choisie pour la gestion du conflit est-elle coûteuse?	OUI	La méthode est chère et ne s'applique pas aux conflits fonciers relatifs à l'usage, à l'accès et aux droits de sécurité.
Pouvez vous citer une alternative formelle qui soit plus durable que la méthode choisie?	OUI	Le processus de délimitation des forêts.
Pouvez vous citer une alternative coutumière qui soit plus durable que la méthode choisie?	NON	S/O
Est-il possible de donner un effet juridique à la décision?	OUI	Le processus de délimitation des forêts repose sur les règles et les réglementations nationales en vigueur sur les forêts.
Les acteurs seront-ils appuyés par les institutions lors de l'application de leurs décisions?	OUI	Ils auront besoin (et ils recevront fort heureusement) un soutien de la part de l'Agence nationale des forêts, cette institution étant compétente dans ce domaine.
Les institutions ont-elles légitimement le droit et les pouvoirs nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de la décision?	OUI	Oui elles disposent du pouvoir qui repose sur la réglementation nationale en matière de forêts.